



## Triebfeder Unternehmenswert

Wertetreiber lokalisieren  
und Unternehmenswert erhöhen



## Vorwort

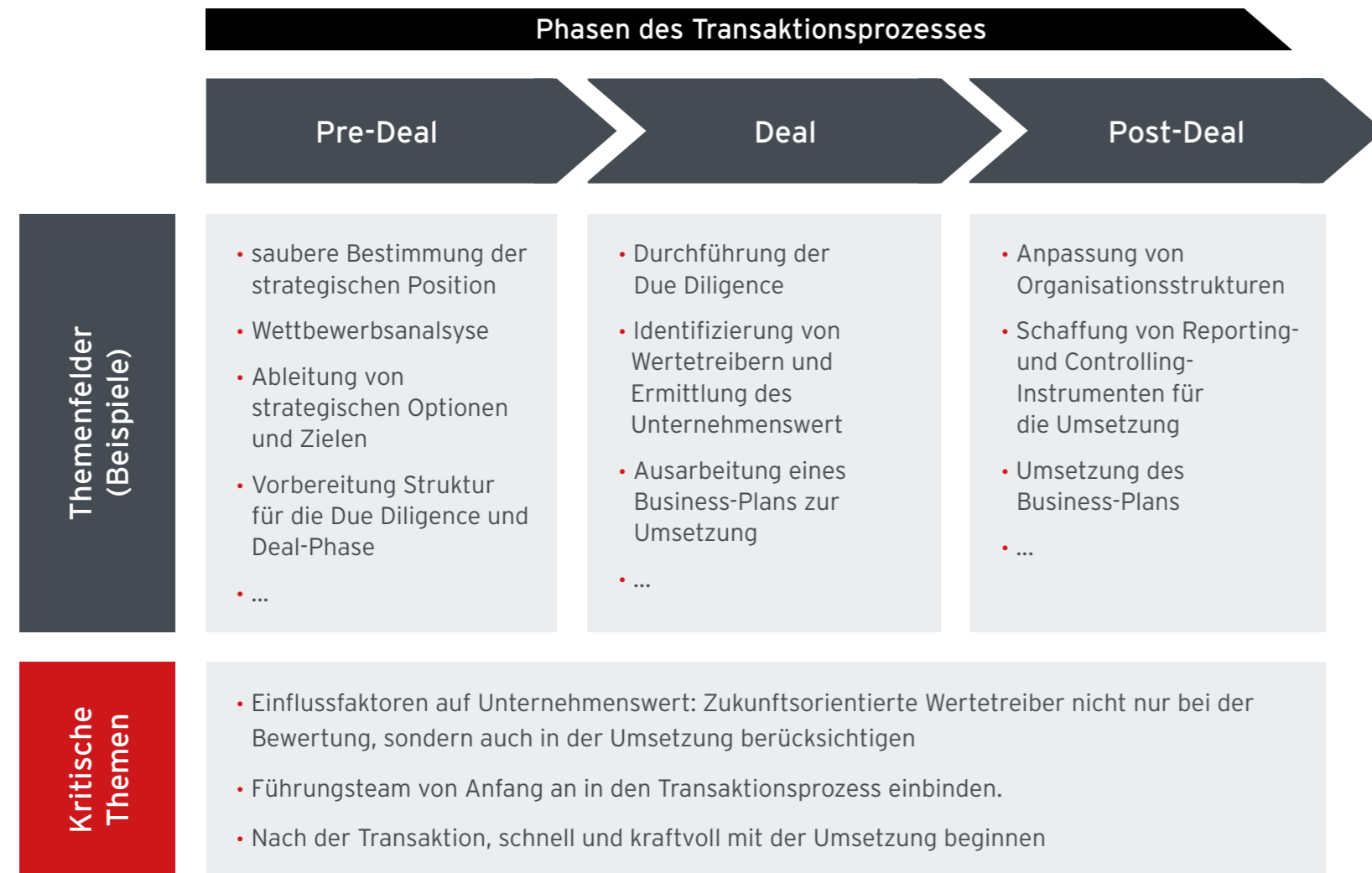
Der Aufwärtstrend und das Geschäftsklima im deutschen Private-Equity Markt haben sich in den letzten Monaten des vergangenen Jahres weiter gefestigt. Viele Beteiligungskapitalgeber sehen eine insgesamt verbesserte Geschäftslage und damit auch eine gestiegene Geschäftserwartung für 2016. Insbesondere zeigt sich, dass der deutsche Mittelstand, der noch vor einigen Jahren mit großer Skepsis einer Finanzbeteiligung von Private-Equity-Gesellschaften begegnete, sich heute immer mehr mit der Idee einer solchen Beteiligung anfreundet. Es gibt mehrere Gründe für das Umdenken der Lenker deutscher Mittelständler: Wichtigstes Argument bleibt jedoch das Erschließen neuer Kapitalquellen.

Das Potenzial und das positive Geschäftsklima dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Private-Equity-Gesellschaften mit einem zunehmend stärker werdenden Wettbewerbsumfeld konfrontiert werden. Es sind nicht nur neue Wettbewerber, die in den Markt drängen und den alteingesessenen PE-Investoren Deals abjagen sondern auch IPOs, die die Bewertungen in die Höhe treiben.

Die neuen Wettbewerber kommen vor allem aus den USA, es sind aber auch Family Offices und asiatische Investoren, die mittlerweile das Potenzial im deutschen Mittelstand erkannt haben. Hinzukommt, dass die typischen Finanzinvestoren zunehmend auch an Distressed-Investments mit operativer Restrukturierungsverantwortung interessiert sind. Viel verfügbare Liquidität, härtere und fragmentiertere Konkurrenzsituation führen dazu, dass auch in kleinere Unternehmen verstärkt investiert wird. Der Verkäufermarkt erwartet zudem Kaufpreise bzw. Bewertungen, die PE-Investoren weitestgehend nur unter vollständiger Berücksichtigung der zukünftigen Werttreiber darstellen können.

Investoren werden in der Zukunft noch intensiver die richtigen Stellhebel anpacken müssen, um eine nachhaltige Wertsteigerung zu erreichen.

Ralf Jourdan  
Vorstand, **adjust AG**



## Transaktionsprozesse managen

Das aggressive Wettbewerbsumfeld, welches letztendlich zu hohen Kaufpreisen führt, macht eine andere Sichtweise auf den Transaktionsprozess notwendig. Wo in der Vergangenheit vorsichtig mit zukunftsorientierten Werttreibern umgegangen wurde, werden heute teils sehr optimistische Einflussfaktoren angenommen. Es gilt, diese kritischen Werttreiber von Beginn im Fokus des Transaktionsprozess zu behalten und damit nur angemessene Bewertungskomponenten abzubilden.

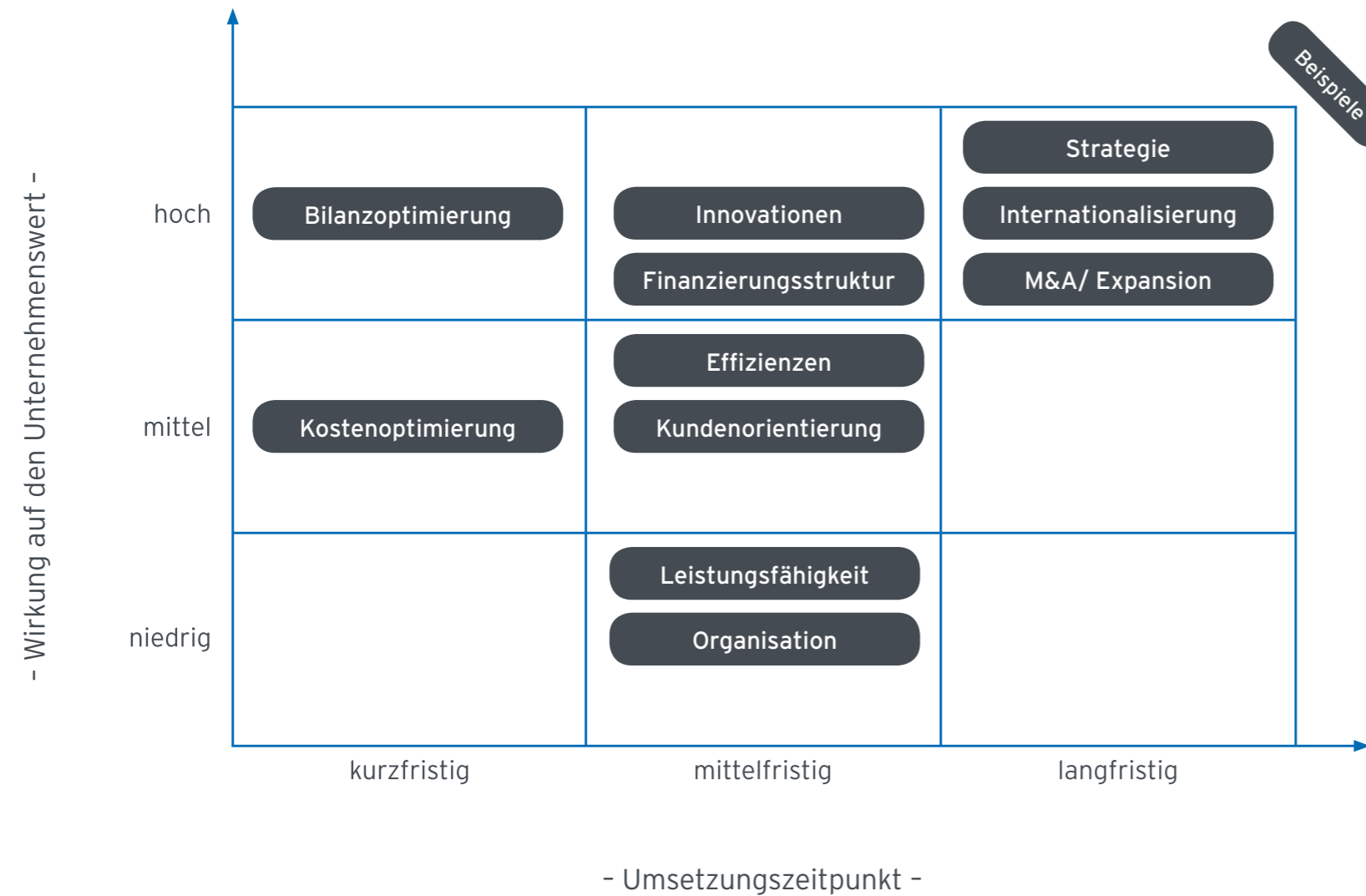
Bereits in der **Pre-Deal-Phase** müssen die PE-Investoren neben einer eindeutigen Bestimmung der strategisch relevanten Positionen, stärker auf die eigene Formulierung von zukünftigen strategischen Optionen und Zielen für das potenzielle Target-Unternehmen setzen. Darüber hinaus müssen Vorbereitungen hinsichtlich der Struktur für die Deal-Phase getroffen werden. PE-Investoren sind fast schon gezwungen, immer häufiger aktiv in das operative Geschehen der Investments einzugreifen. Daher ist es notwendig, dass bereits sehr früh das zukünftig operativ verantwortliche Management-Team definiert ist.

In der **Deal-Phase** hat das potentielle Führungsteam im Rahmen der Due-Diligence die Aufgabe, die Werttreiber zu identifizieren und zu bewerten.

Trotz des schwierigen und harten Wettbewerbsumfelds sollten sich Investoren, bei der Bewertung dieser Fragen nicht vom „Jagdfieber“ zu stark leiten lassen und dabei auch die Umsetzungskomponente der Werttreiber im Auge behalten. Hierbei sind erfahrene Industriemanager im Team von entscheidendem Vorteil.

Nach Transaktionsabschluss beginnt die Arbeit: Die Umsetzung der angestrebten Ziele. Während bei der Pre-Deal und Deal-Phase viel Aufwand betrieben wird, wird zu häufig eine aktive Rolle bei der Realisierung der strategischen Ziele vermisst. In der Post-Deal-Phase müssen PE-Investoren schnell und kraftvoll die richtigen Weichen stellen, um die hinterlegten Wertsteigerungen schöpfen zu können.

## Wertetreiber identifizieren



## Wertetreiber lokalisieren und Umsetzung einleiten

Die Euphorie der ersten Stunde nach der Transaktion muss dazu genutzt werden, die in der Pre-Deal und Deal-Phase getroffenen Annahmen zu überprüfen und ggf. Kurskorrekturen vorzunehmen. Noch vor dem „Trocknen der Tinte“ sollte daher das Führungsteam auf der ersten Ebene klar benannt und an alle Mitarbeiter kommuniziert werden.

Klare, entschiedene Führung und ein deutliches Commitment durch die PE-Investoren haben Symbolkraft und sind ein wichtiges Signal an das Unternehmen, Veränderungen voranzutreiben und den Aufbruch zu schaffen. Das Führungsteam konzentriert sich dabei auf die Wertetreiber und priorisiert diese nach der Umsetzungswahrscheinlichkeit und ihrem Wirkungsgrad.

Neben den sofort realisierbaren „quick wins“ z.B. im Bereich der Kosten und Effizienzen, müssen auch Themen des langfristigen Wachstums bedacht werden. Auch wenn Innovationen oder internationale Expansion dabei nicht unbedingt zu den kurzfristigen Werttreibern gehören, so sollten diese von Anfang an auf der Agenda stehen. Nur dadurch können diese Stellhebel ihre Wirkung entfalten und die in der Deal-Phase eingeplanten Effekte auf den Unternehmenswert mittelfristig voll erreicht werden.



## Wertentwicklung messen

Zu den ersten Aufgaben des neuen Eigentümers gehört u.a. die Überprüfung des bestehenden bzw. der Aufbau eines neuen Reporting-Systems. Dabei geht es nicht nur darum, mit Hilfe von z.B. Management Cockpits die Messung des Erreichungsgrades strategischer und operativer Ziele abzubilden, sondern insbesondere darum Transparenz zu schaffen.

Durch den Aufbau eines integrierten Reporting-Systems wird eine durchgängige Darstellung der Wechselwirkungen zwischen Kennzahlen, Prozessen und Maßnahmen sichtbar. Die formulierte Unternehmensstrategie muss durch die gebildeten Kennzahlen reflektiert werden, damit eine solide Grundlage für die Messbarkeit von Geschäftsprozessen geschaffen wird.

Für den Investor und das Management gilt es Prozesse zu harmonisieren und zu standardisieren, sowie die Durchgängigkeit der Kennzahlen sicher zu stellen, denn nur so ist eine Messbarkeit überhaupt möglich.

Ziel des Monitoring ist es, so früh wie möglich auf gegebene Risiken aufmerksam zu machen, um mit den richtigen Stellhebeln schnell einzugreifen, noch bevor es für das Unternehmen kritisch werden könnte.



## Unsere Rolle im Prozess

Die **adjust AG** ist ein erfahrener und geschätzter Partner von Industrie und Investoren. Durch die langjährige operative Expertise der Mitarbeiter kann die **adjust** auf ein breites und umfangreiches Knowhow sowie unterschiedlichste Branchenkompetenzen zurückgreifen. Als kritischer Sparringspartner übernimmt die **adjust** Aufgaben und besetzt Themenfelder in allen drei Phasen des Transaktionsprozesses:

Beginnend mit der Bestimmung, der strategischen Positionen - Begleitung bei Due Diligence Prozessen, bis hin zur Umsetzung der formulierten Ziele.

### **ITML + CONCEPT + adjust = Value Creation Group**

Die Unternehmen der **Value Creation Group** formen einen einzigartigen Verbund von Beratungskompetenz:

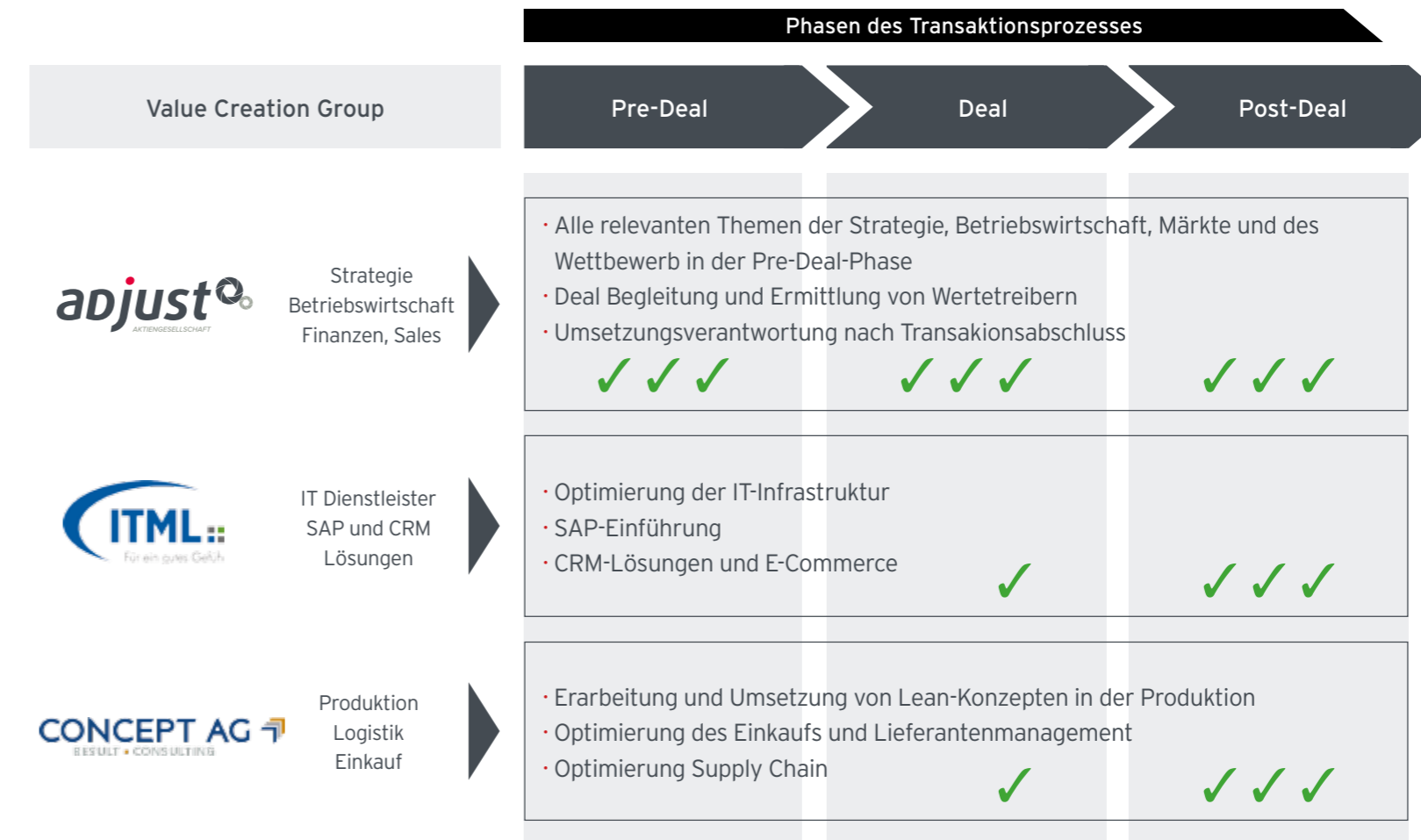
Ein Team aus erfahrenen Experten für IT, Produktion und Betriebswirtschaft. Über nur eine Schnittstelle für die Kunden werden alle relevanten Themenfelder der Wertschöpfungskette gesteuert: Von der Optimierung der Fabrik und IT über Finanzen und Sales bis hin zu Prozessen und Organisation.

Für PE-Investoren schafft die **adjust AG** und die **Value Creation Group** damit die Möglichkeit, mit nur einem Ansprechpartner alle Themen - von der Transaktion bis zur Umsetzung - kompetent zu begleiten. Abstimmungs-, Schnittstellen- und Koordinationsprobleme zwischen ggf. unterschiedlichen Experten für IT, Strategie, Betriebswirtschaft und Produktion kommen durch diesen integrierten Ansatz nicht zum Vorschein.

Im Gegenteil: Die PE-Investoren erhöhen die Geschwindigkeit der (Strategie-) Umsetzung, reduzieren deutlich den Abstimmungsaufwand und steigern damit die Wahrscheinlichkeit für eine nachhaltige Erhöhung des Unternehmenswertes.



## Ein Partner für Transaktion und Umsetzung





## Über uns

### **adjust AG precise.consulting**

Die **adjust AG** ist ein Consultant für Strategie, betriebswirtschaftliche Prozesse, Finanzen und Sales.

Unser Ziel: Effizienzsteigerung und sichtbar mehr Erfolg für unsere Kunden. Mit dem Blick auf künftige Markt- und Wettbewerbssituationen hinterfragen und optimieren wir bestehende Prozesse. Gemeinsam mit unseren Kunden gestalten wir passende Strukturen für ihre Abläufe in Finance und Administration sowie für das optimale Zusammenspiel aller Bereiche im Unternehmen.

### **Unsere Arbeitsweise**

**adjust** ist kritischer Sparringspartner mit objektivem Blick für das Wesentliche. Wir sehen uns als Impulsgeber für Unternehmer, Management und Mitarbeiter, um das Unternehmen langfristig leistungsfähiger zu machen. Klassische Methoden der Analyse ergänzen wir dabei mit passenden individualisierten Tools. Wir schaffen Transparenz: Kennzahlenbildung, optimiertes Reporting und aussagefähige Controllinginstrumente, auch ausgerichtet auf Ihre Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens wie Banken und Kapitalmärkte. Wir setzen um und verlieren Ihre Ziele nicht aus den Augen: Die beste Strategie ist ohne eine gute Umsetzung wirkungslos. Wir begleiten eng und präzise, wenn Sie es wünschen bis ins Tagesgeschäft hinein und erhöhen so fundamental die Erfolgswahrscheinlichkeit.

### **Unsere Mitarbeiter**

Das Team macht den Unterschied: Unsere Mitarbeiter haben operative Erfahrung aus der Industrie und haben Wachstumsmodelle und Restrukturierungsszenarien selbst verantwortet. Dazu das Wissen, dass oft eine gute Vernetzung über den Erfolg einer Idee entscheidet. Das sichert die Qualität unserer Arbeit - und damit den Erfolg Ihres Unternehmens.



**adjust**  
AKTIENGESELLSCHAFT



adjust AG  
Am Hardtwald 9 · 76275 Ettlingen  
Telefon +49 7243 20042 0 · info@adjust.ag  
www.adjust.ag